心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 1, 144–155
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.00144

领导行为与人力资源管理实践的关系：因果、联合、替代还是强化？*

尹 奎[1] 陈乐妮[2] 王 震[3] 彭 坚[4] 许灏颖[5]

([1]北京科技大学东凌经济管理学院，北京 100083) ([2]中国人民大学劳动人事学院，北京 100872)
([3]中央财经大学商学院，北京 100081) ([4]广州大学工商管理学院，广州 510006)
([5]伊利诺伊大学芝加哥分校商学院，芝加哥 60601)

摘 要 领导行为与人力资源管理实践是组织行为与人力资源管理领域的两大研究热点，以往研究大都孤立探讨一方的影响效果，近年两者有融合趋势。在对前沿实证研究进行梳理的基础上，归纳探讨了领导行为与人力资源管理实践之间的关系类型：因果效应、联合效应、强化效应和替代效应，并从变量层次、效标变量属性、社会文化角度分析了不同效应类型的适用情境，最后，从细化领导行为与人力资源管理实践的内在关系、构建统一指导性框架、探讨两者之间关系类型的边界条件等方面提出了未来研究的方向。

关键词 领导行为；人力资源管理实践；替代效应；强化效应
分类号 B849:C936

1 引言

领导方式或领导行为和人力资源管理实践是影响工作场所结果变量的两大核心因素。领导行为一直以来是组织行为学领域最热门的研究话题之一。从领导行为理论到领导权变理论，都强调领导行为在组织运行中的重要性，是激发员工动机的重要因素(Morgeson, DeRue, & Karam, 2010)。多项元分析结果表明，领导行为对个体态度、行为、绩效以及团队、组织产出都产生重要影响(Ceri-Booms, Curseu, & Orlemans, 2017; Gottfredson & Aguinis, 2017; Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, in press; 王震，孙健敏，赵一君, 2012)。人力资源管理实践是用来管理人力资本集合的工具，系统化的人力资源管理实践因其独特性、因果模糊性和协同效果，成为企业的核心竞争优势。近年来，伴随着战略人力资源管理的兴起，人力资源管理实践引起了越来越多的关注。大量研究表明，人力资源管理实践对组织、团队以及员工绩效产生重要影响(e.g., Collins & Smith, 2006; Hong, Liao, Raub, & Han, 2016; 张徽燕，李端凤，姚秦, 2012)。

尽管领导行为与人力资源管理实践都对个体、团队与组织结果产生重要影响(Chang, 2016)，但一直以来两大领域并行发展(Vermeeren, Kuipers, & Steijin, 2014)。领导行为与人力资源管理实践相关研究亟待融合。整合领导行为与人力资源管理实践的影响主要出自以下三个原因。原因一，单一方面因素很难解释结果变量的大部分变异，领导行为(如权变奖励、支持性行为等)仅平均解释了7.2%包括角色内绩效与任务绩效在内的结果变量变异(e.g., Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996)；人力资源管理实践对结果变量解释力同样较低(e.g., Jiang et al., 2012)，与组织绩效的平均相关系数仅为0.09 (Tzabbar, Tzafrir, & Baruch, 2017)。

原因二，领导因素与制度因素在组织中共存，都对个体态度与行为产生影响，将两者都加以考虑有利于全面反映组织情境因素对个体的影响。越来越多的学者倡议二者不仅仅是影响组织、团队与员工结果的独立因素，人力资源管理实践与领导行为更能够相互成为对方影响作用的边界(e.g., Chuang, Jackson, & Jiang, 2016; Jiang, Chuang, & Chao, 2015; 张勇，龙立荣，贺伟, 2014)。

收稿日期：2016-10-14
* 国家自然科学基金面上项目(7172193)。
通信作者：陈乐妮, E-mail: cln1992@126.com

原因三，近年来，考察领导行为与人力资源管理实践关系的实证研究日益增多。研究结果证明，二者之间的互动关系会对对组织与员工结果产生影响。研究中主要存在 4 种关系。1)因果关系。比如，某种领导方式或者行为能够促使组织执行某种人力资源管理实践，进而影响组织、团队与员工结果(e.g., Zhu, Chew, & Spangler, 2005)。2)联合关系。比如，某种领导行为、人力资源管理实践作为两个独立的自变量影响到组织、团队与员工结果(e.g., Pereira & Gomes, 2012)。3)强化关系。比如，某种领导行为与结果变量之间的关系受到某种人力资源管理实践影响的强化；或某种人力资源管理实践与结果变量之间的关系受到领导行为影响的强化(刘蕴, 2016; 张勇等, 2014)。4)替代关系。比如，某种领导行为与结果变量之间的关系被某种人力资源管理实践弱化；或某种人力资源管理实践与结果变量之间的关系被某种领导行为弱化(e.g., Hong et al., 2016)。

以往研究为人力资源管理与领导行为互动对结果变量的影响提供了证据。鉴于相关领域的研究逐步兴起，亟待对以往研究进行系统的梳理与归纳。主要体现在：1)解释机制的理论繁杂。针对二者互动影响的解释存在领导替代理论(e.g., Jiang et al., 2015)、社会信息加工理论(e.g., 刘蕴, 2016)、认知评价(e. g., 张勇等, 2014)等多个理论。缺乏对理论解释适用范围和边界的阐述，即到底在什么情况下使用何种理论解释二者互动的何种关系并不清晰。2)概念分析层次多样。人力资源管理实践与领导行为概念内涵复杂，可以归出多种分析层次，比如，领导行为可以分为 CEO 的领导行为(e.g., Zhu et al., 2005)、中层管理者的领导行为以及一线管理者的领导行为(张勇等, 2014)等；人力资源管理实践可分为组织层次人力资源管理实践、部门团队/实施的人力资源管理实践以及员工感知到的人力资源管理实践等(Jiang et al., 2012)。不同分析层次的概念内涵与作用机制不同。不同分析层次下人力资源管理实践与领导行为互动如何，缺乏一个较为清晰的图景。

综上所述，本研究试图系统梳理同时包含人力资源管理实践与领导行为的实证研究，澄清两者对结果变量影响的内在逻辑。具体而言，首先，对领导行为、人力资源管理实践做出定义；其次，系统回顾领导行为与人力资源管理实践的关系类型与理论基础；再次，总结归纳已有研究的规律性结论，为后续研究提供指导性框架；最后，提出未来研究的展望。

2　概念范畴

涉及领导行为与人力资源管理实践的研究中，领导行为类型、人力资源管理实践类型种类繁多，在探讨两者关系类型前有必要对所涉及到的领导行为类型、人力资源管理实践类型做先导性介绍。进一步，要了解领导行为与人力资源管理实践二者的互动对工作场所结果影响需要对二者主效应的影响机制先做厘清。

2.1　领导行为及其影响机制

2.1.1　领导行为的内涵

从 20 世纪 40 年代开始，随着领导特质理论在领导领域逐渐退出主导地位，研究者开始将目光转向领导行为或领导风格。领导是一个过程，是一个影响他人以及组织团队成员共同达到团队目标的过程(Yukl, 2013)，在这个过程中领导者所表现出的行为即为领导行为。领导风格是领导者在实际领导中表现出的习惯化行为特点。以此来看，领导行为范畴大于领导风格。领导行为风格近年来层出不穷，很多概念尚不成熟，且领导行为与人力资源管理实践是对应关系，均属于活动范畴，因此本文采用领导行为的概念。以往研究的几个主流领导行为包括如变革型领导(e.g., Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003)、授权型领导(e.g., Lee, Willis, & Tian, in press)、伦理型领导(e.g., Brown, Treviño, & Harrison, 2005)以及辱虐管理。其中，变革型领导、授权型领导以及伦理型领导被称为好的领导行为，被大量的实证研究证明能够积极预测组织、团队以及员工态度、行为与绩效(e.g., Bass et al., 2003; Lee et al., in press; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012)。辱虐管理被视为坏的领导行为，被证明负面影响组织、团队以及员工态度、行为与绩效(e.g., Park, Hoobler, Wu, Hu, & Wilson, 2015)。

2.1.2　领导行为的主要影响机制

在领导学研究中，领导行为对工作场所结果变量的影响主要有以下主流的解释视角。首先，社会信息加工(social information processing)的视角，认为组织环境塑造了员工的认知、态度和行为。领导作为组织环境的主要情境因素，给员工

提供工作相关因素的意义，是员工工作场所结果的重要影响因素(Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, & Folger, 2010)。该视角主要运用在解释变革型领导、授权型领导、伦理型领导以及服务型领导对结果变量的影响中。实证研究指出，在个体层面，领导能够塑造员工对于工作特征的感知(e.g., Piccolo et al., 2010)、工作态度与行为(如：心理安全感，建言行为) (梁建，2014)，以及员工的自我价值(e.g., Kark, Shamir, & Chen, 2003)。在组织层面，领导是组织的代表，这些领导行为能够通过组织价值观的阐述塑造组织氛围进而影响组织结果(e.g., Jiang et al., 2015)。

其次，社会交换的视角，主张领导与员工之间通过交换各取所需，满足各自的期望。员工的期望是获取更高的报酬、福利、工作所需的资源以及信任与认可；领导的期望是更高的员工绩效与对组织的付出(e.g., Xu, Huang, Lam, & Miao, 2012)。在实证研究中，好的领导行为能够满足员工的期望，提升二者的关系质量，进而使得员工提升绩效回报领导(e.g., Bhal & Dadhich, 2011; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005)；坏的领导行为不能满足员工的期望，降低关系质量，进而负面影响员工绩效(e.g., Ding, Tian, Yang, & Gong, 2012; Xu et al., 2012)。

再次，社会学习的视角。该视角的主要观点为：领导为员工树立了一个角色模范，员工通过观察学习习得领导的行为方式，开展相应的行为。该理论视角主要运用在以伦理型领导以及变革型领导带有垂范性质的好领导行为以及以辱虐管理的坏领导行为对结果变量影响上。对于这些好的领导行为而言，员工学习好的领导行为，从而内化了组织目标，为组织目标而努力，提升自信以及绩效(e.g., Brown et al., 2005; Gong, Huang, & Farh, 2009)。对于坏的领导行为而言，员工学习坏的领导行为，产生坏的员工行为(比如，攻击性员工行为)，对绩效产生不利影响(Liu, Liao, & Loi, 2012)。

领导研究视角丰富，结论纷繁复杂。一些理论视角虽然没有在以往实证研究中占据主流，但是在领导行为与人力资源管理实践的互动研究中非常重要。比如 Jiang 等(2015)指出，在组织层面，领导行为能够影响到组织层面的员工人力资本。具体来说，领导能够通过影响组织的成员构成、向员工强调期望和教导员工来增加员工的业务知识，提升员工的人力资本。在该理论视角下，组织层面的领导行为与人力资源管理实践对组织结果具有相似的效用。

2.2 人力资源管理实践及其影响机制

2.2.1 人力资源管理实践

人力资源管理实践系统是组织实现特定组织目标的一系列人力资源管理实践的“捆绑”。根据人力资源管理实践建构视角(configurational perspective)，各项人力资源管理实践作为一个系统对结果变量产生影响，且系统的作用大于单一人力资源管理实践的作用(Chuang et al., 2016; Kehoe & Wright, 2013)。基于以往实证研究，本综述中涉及到的人力资源管理实践类型主要包括：高绩效工作系统(e.g., 邱伟年，崔鼎昌，曾楚宏，2014)、主动性激发人力资源管理实践(e.g., Hong et al., 2016)，服务导向高绩效工作系统(e.g., Jiang et al., 2015)，高承诺人力资源管理实践(e.g., 刘蕴，2016)，动机、机会、能力提升的人力资源管理系统(e.g., Chuang et al., 2016)。系统的人力资源管理实践对组织绩效的积极影响不一定高于单个人力资源管理实践，如发展、培训等(Tzabbar et al., 2017)。鉴于此，本研究还包括了发展性绩效反馈、绩效薪酬等具体人力资源管理实践内容。此外，人力资源管理实践在组织实施过程中可能体现在不同层次(孙健敏，王宏蕾，陆欣欣，2016)。不同层次人力资源管理实践会对个体、团队、组织结果会产生不同影响(e.g., Collins & Smith, 2006)。

2.2.2 人力资源管理实践的主要影响机制

在人力资源管理研究中，人力资源管理实践对工作场所结果变量的影响主要有以下主流的解释视角。首先，人力资本的视角。在该理论视角下，人力资源管理实践是促进人力资本的一套方法或者措施(Wright & McMahan, 2011)。这些人力资本包括技术、机会、能力等等(KSAOs)。通过招聘、薪酬、绩效管理等一系列措施，人力资源管理能够提升组织所需的人力资本，进而促进绩效提升(Chuang et al., 2016; Kehoe & Wright, 2013)。在组织层面，Jiang 等(2015)指出服务型人力资源管理实践能够促进组织集合的顾客知识，进而促进组织的服务绩效。

其次，社会信息加工的视角。在该理论视角下，人力资源管理实践具有信号功能，向员工传

递持续而一致的组织价值观(Bowen & Ostroff, 2004)。员工在这样的信号下，能够知道什么是组织期待以及重视的，以及做出与组织价值观一致的行为之后会得到什么样的奖赏。在这个信号的激励下，员工向着组织目标不懈努力，因而形成积极的组织氛围。以往的实证研究指出，服务型人力资源管理实践能够促进服务性的组织氛围进而促进组织绩效(Hong, Liao, Hu, & Jiang, 2013; Jiang et al., 2015)。

还有一些其他的研究视角也在以往的研究中有所涉及，比如社会交换的视角将人力资源管理实践视为员工与组织进行社会交换的一种媒介，组织通过人力资源管理实践(如培训与薪酬)在员工身上投入，员工通过在工作与组织目标上的投入回报组织(e.g., Alfes, Shantz, Truss, & Soanne, 2013)。

3　领导行为与人力资源管理实践互动对工作场所结果的影响

领导行为与人力资源管理实践在对组织结果影响的功能和机制上具有相似性和差异性。具体而言，在相似性上，领导行为和人力资源管理实践都能够通过社会信息加工的视角与人力资本的视角进行解释。在差异性上，领导行为影响的着重点更加复杂，领导既会作为员工可感知的个体进行接触，在对偶的层面对员工进行影响。领导也有可能作为组织的代表与员工进行接触，制定组织的措施，传达组织的期望。此外，人力资源管理实践无论是感知到的还是组织层面的代表的都是组织的措施，都传达了组织的期望。二者在组织中角色的差异性还会体现在不同分析层次的人力资源管理实践与领导行为上。

人力资源管理实践与领导行为之间的相似性与差异性揭示了二者的互动对组织结果影响的复杂性。以往实证研究揭示出四类结果：因果效应，主要是领导行为通过人力资源管理实践对结果变量产生影响；联合效应，即领导行为与人力资源管理实践均作为自变量共同对结果变量产生影响；替代效应，即一方的存在弱化了另一方对结果变量的影响；强化效应，即一方的存在强化了另一方对结果变量的影响。

3.1　因果效应

在因果效应中，基于社会信息加工理论，领导作为组织环境中的重要因素，可以塑造和影响组织环境，即人力资源管理实践。领导行为是人力资源管理实践的前因。基于不同的分析层次，高层领导或者 CEO 能够通过直接塑造和挑选合适的人力资源管理者来影响具体的人力资源管理实践(e.g., Zhu et al., 2005)；而团队层面，领导行为能够通过意义的描述与传达，塑造员工对于组织环境的感知，即员工对于人力资源管理实践的感知(e.g., Vermeeren et al., 2014)。

具体而言，高层管理者，比如 CEO 可以直接制定人力资源管理政策。他们对人力资源管理理念、目标、政策的提出与制定产生重要影响，人力资源管理实践成为高层管理者传递组织战略与愿景的重要手段。与公司愿景相符的人力资源管理实践能够将员工嵌入在公司愿景中，将其感染与激发。变革型领导关注下属的个性化需求与梦想实现，而积极的人力资源管理实践(如培训、绩效评价、薪酬奖励)是上级表达个性化关怀的重要途径。

在实证研究中，Zhu 等(2005)证实了人力资本提升的人力资源管理实践在 CEO 变革型领导与主观组织绩效关系中具有中介作用。人力资本提升的人力资源管理实践是指通过发展高承诺、高能力的员工来获取竞争优势的人力资源管理实践组合(Zhu et al., 2005)。Loshali 和 Krishnan (2013)基于印度样本验证了上述关系。家长式领导会对高绩效工作系统产生影响。家长式领导是指在人治氛围中所显现出来的具有严明权威、仁慈及道德廉洁性的领导行为(李艳，孙健敏，焦海涛，2013)，包括仁慈领导、德行领导与威权领导三种类型。仁慈领导有利于成员之间的合作与共享，德行领导有利于下属对上级的信任、忠诚，它们都有利于推进高绩效工作系统。而威权领导侧重于任务导向，包含独断专行成分，与高绩效工作系统提倡的制度、公正理念不符，对高绩效工作系统产生负面影响(邱伟年等, 2014)。基于高阶理论，赵曙明和孙秀丽(2016)证实了战略人力资源管理在中小企业 CEO 变革型领导与企业绩效关系中具有中介作用。

从团队与部门层次看，直线管理者是人力资源管理政策的直接落实者，根据所属部门、岗位实际情况来微调组织人力资源管理政策，影响了员工对人力资源管理实践的感知，没有培训、反

馈沟通等人力资源管理实践，直接领导描绘的愿景也很难有效传递给员工(王震，张雨奇，尹奎，2017)。Vermeeren 等(2014)基于 X 理论与 Y 理论将领导行为分为激发型领导(stimulating leadership)和修正型领导(correcting leadership)，前者关注员工的价值与需求，强调员工自我激励，后者关注目标实现，将下属看作是完成任务的工具，并证实了激发型领导正向影响人力资源管理实践感知进而对工作满意度产生积极影响。

上述研究都将人力资源管理实践作为一个系统来分析，部分学者认为领导行为可以通过影响具体的人力资源管理实践分别对结果变量产生影响。于海波和郑晓明(2012)将人力资源管理实践细分为绩效管理、战略性培训、员工参与决策等 6 项内容，并证实了仁慈领导通过战略性培训、员工参与决策、薪酬管理来推动组织学习；德行领导通过薪酬管理、战略性培训对组织学习产生积极影响；而威权领导通过薪酬管理、战略性培训的中介作用正向影响组织学习。

3.2 联合效应

联合效应强调领导行为与人力资源管理实践共同作为自变量对结果变量产生影响。当领导和组织都处在组织层面时，高层领导代表组织中的“人”要素，而人力资源管理实践作为组织中的“制度”因素，两者共同对结果变量产生影响(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)。基于社会信息加工理论取向，人力资源管理实践与好的高层领导行为都具有传达组织期望的作用，都能够激发员工集体性做出符合组织期望的行为，进而影响组织绩效。基于人力资本理论，人力资源管理实践与积极的高层领导行为都能提升组织的人力资本，进而促进绩效。

以往研究两者关系的文献中使用社会信息加工理论占据大多数。元分析指出，服务型领导与服务导向的人力资源管理实践共同对服务氛围和服务绩效产生积极影响(Hong et al., 2013)。其中，服务导向人力资源管理实践是指服务质量提升的人力资源管理实践集合；服务型领导强调高质量服务、设定清晰服务目标、帮助员工清除提高服务障碍、重视顾客的领导行为，两者分别都能提升一线员工的服务绩效(Wang & Xu, 2017)。针对创新情境，实证研究也指出，创新导向的人力资源管理实践、创新导向的领导行为共同作用于跨职能研发合作，进而提高产品与项目的创新性(Stock, Totzauer, & Zacharias, 2014)。创新导向领导行为是指领导激发下属创新的程度(Stock & Zacharias, 2011)；创新导向的人力资源管理实践包括创新导向的培训与开发、创新导向雇佣与创新导向激励(Stock et al., 2014)。Pereira 和 Gomes (2012)证实了人力资源的强度、变革型领导共同作用于组织氛围，进而对组织绩效产生影响。

3.3 替代效应

基于社会信息加工理论与人力资本理论，人力资源管理实践与领导行为对工作环境的影响在功能上具有相似性，因而领导行为与高绩效工作系统对工作结果的影响不仅仅是共同作用，更可能存在相互替代的关系。在以往的研究中，存在人力资源管理实践对领导行为作用效果的替代以及领导行为对人力资源管理实践作用效果的替代两种情况。

在针对人力资源管理实践对领导行为作用效果替代的研究中，大多数研究使用了领导替代理论(Chang, 2015; Jiang et al., 2015)。依据领导替代理论，具有和正式领导相似功能的组织制度设计能够抵消或者替代正式领导对员工的作用(Kerr & Jermier, 1978; Podsakoff et al., 1996)。人力资源管理实践和领导行为都具有传递组织价值观、影响组织文化和建设组织人力资本的作用。组织层次的人力资源管理实践是组织高层领导行为重要的替代因素(Guzzo & Noonan, 1994)。以往实证研究发现，组织层面的服务型领导与服务导向的人力资源管理实践在影响服务氛围、员工顾客服务知识上相互替代(Jiang et al., 2015)。此外，如果将员工的幸福感作为一种个体层面的人力资本，Kalshoven 和 Boon (2012)证实了人力资源管理实践与伦理型领导在对幸福感的影响上存在负向交互作用。

在针对领导行为对人力资源管理实践作用效果替代的研究中，研究同样强调了二者作用与功能的相似性带来了领导行为对人力资源管理实践作用的替代。基于社会信息加工理论，Hong 等(2016)证实了团队层面的授权型领导能够替代组织层次的人力资源管理实践对主动性氛围的积极影响，即授权型领导能够负向调节组织人力资源管理实践对主动性氛围的积极作用。基于人力资本理论，Chuang 等(2016)基于 AMO 模型将能够促

进知识分享的人力资源管理实践分为能力提升、动机提升与机会提升三个维度，三者协同作用对团队知识获取与团队知识共享产生积极影响。授权型领导帮助团队成员理解工作对组织的价值与意义；自身探索新想法，并进行知识共享来树立角色榜样，激发员工自我管理行为；鼓励团队成员参与决策，并授予员工工作方法与过程的自主权；鼓励员工自我解决问题，刺激他们识别自身不足，主动需求新知识。上述授权型领导行为有利于激发员工内在动机，提高了胜任感与知识获取与分享机会，是影响员工行为的更近端变量，替代了主动性激发人力资源管理实践对团队知识获取与分享的积极影响。

3.4　强化效应

由于人力资源管理实践和领导行为都能够给员工提供信号，双方的互动作用体现在双方能够明晰对方相对模糊的角色。强化效应包括人力资源管理实践对领导行为作用的强化与领导行为对人力资源管理实践作用的强化两个方面。

人力资源管理实践对领导行为作用效果强化的研究主要观点在于人力资源管理实践能够明晰员工对领导角色的归因。由于领导行为和人力资源管理实践在着眼点(foci)上具有差异，二者之间互动对工作场所结果变量的影响存在相互强化的关系。人力资源管理实践的着眼点都为组织，无论是组织层面的实际人力资源管理实践还是个体层面对人力资源管理实践的感知都是组织给员工带来的一系列措施或者信号。

领导行为的着眼点具有多样性和复杂性，包括三个层次的着眼点。首先是个体着眼点，领导作为下属工作环境中的显著因素，能够影响下属个体的自我评价，比如自我效能感；其次是对偶着眼点，在与下属接触的过程中，领导行为能够影响领导与下属之间的关系，比如 LMX；其次是集体着眼点，领导作为组织的代表，能够强化下属以组织为对象的态度或者行为，比如在组织中的自尊或者对组织的认同。不同分析层次的领导行为着眼点的复杂性程度会不一样。组织层面的领导与员工的距离较远，更多的是作为一种抽象的组织代表影响下属集合性以组织为对象的态度或行为。而个体层面员工对领导行为的感知可能同时具有三个层次的着眼点。基层领导可能同时具有下属自我价值评价的来源、关系互动的对象以及组织代表这三种角色。

由于领导行为的着眼点具有复杂性，而人力资源管理实践的着眼点始终是组织层面。当领导行为的感知影响到集体着眼点的员工变量时，人力资源管理实践会强化领导行为与集体着眼点的员工变量之间的关系。具体来说，在人力资源管理实践的强化下，员工会将领导的影响更多地归因于领导作为组织代表这个角色上，从而强化领导的作用。比如高承诺人力资源管理实践会正向影响员工的组织自尊，正向调节伦理型领导对员工帮助行为的正向关系(刘蕴, 2016)。

领导行为对人力资源管理实践作用效果强化的研究的主要观点在于明晰了人力资源管理实践对员工影响的角色。以往研究有从人力资源管理的激励作用这个方向入手，研究了领导行为对人力资源管理不同激励角色的强化。绩效薪酬是重要的人力资源管理实践，绩效薪酬与创造力的关系受到领导行为的影响(张勇等, 2014)。变革型领导强调信任、互惠，是一种放松性情境，员工会将绩效薪酬理解为“多劳多得”的收益性框架效应，有利于员工自我决定感的提升。智力激发能够提高员工自我效能、自尊，促进员工将绩效薪酬认知为对其能力的肯定。个性化关怀促使员工将绩效薪酬理解为“鼓励先进”的信息性奖励制度，而非“鞭策落后”的惩罚性措施。因此，变革型领导调节了绩效薪酬与内在动机、突破性创新的积极关系，高变革型领导情境下，绩效薪酬更有利于内在动机提升与突破性创新的产生。交易型领导主要通过权变奖励来激励下属，结果导向的领导行为增加了员工渐进性创新的期望、工具性，有利于强化绩效薪酬对外部动机、渐进性创新的作用。

此外，Vasilaki, Tarba, Ahammad 和 Glaister (2016)理论上分析了并购过程中变革型领导对人力资源管理实践实施效果的强化作用。如果员工不能被有效指导、控制，不能有效的适应新组织，表达他们对并购后所面临挑战的观点、建议与感受，人力资源管理的政策将不能有效的落实，达不到预期效果。变革型领导有助于建立员工对组织的信任，让员工以一种开放、参与、促进新老系统融合的心态来达成目标。

4　不同效应关系的影响因素

当前有关领导行为与人力资源管理实践关系

的研究存在因果、联合、替代、强化多种情况，在什么样的情境下适合什么样的效应类型值得进一步挖掘。根据上述实证研究总结出如下因素影响了两者关系类型的选择：

4.1　变量层次

根据领导在组织中所处的层级与数据分析层次，领导行为包含三个层次：CEO/高管领导行为(高)、团队/部门领导行为(中)以及个体感知领导行为(低)。根据人力资源管理过程模型，人力资源管理实践包括：组织规划的人力资源管理实践(高)、组织实施的人力资源管理实践(高)、群体共享的人力资源管理实践(中)、个体感知到的人力资源管理实践(低)。因果关系类型更多适用于领导行为与人力资源管理实践同层次或跨层次之中，例如 Zhu 等(2005)研究了 CEO 变革型领导对组织层次实施的人力资源管理实践的影响。目前因果关系的研究大都局限于相同层次，未来有必要探讨高层次领导行为对人力资源管理实践的跨层次影响。联合效应类型更适合相同层次两者的共同影响，例如 Hong 等(2013)、Stock 等(2014)研究中两者层次相同，但是尚没有研究进一步比较两者的相对作用；调节效应多见于两者的跨层次研究中，如 Hong 等(2016)、Chuang 等(2016)研究。跨层次调节的一个优点在于：一是，可以避免同层次调节的同源数据问题，如两者都采用个体评价的情境下；二是，可以在一定程度上避免同层次两者潜在的因果关系，但不排除高层次领导对低层次人力资源管理实践的影响。

4.2　结果变量属性

结果变量属性主要用来区分替代效应与强化效应，前文中的交互效应结果变量具有一定的规律性，即替代效应的结果变量心理安全因素、道德伦理因素较低，如服务氛围、团队知识获取、团队知识共享、幸福感，而强化效应的结果变量心理安全因素、道德伦理因素较高，如反馈规避行为、员工帮助行为、突破性创新等。替代关系的结果变量更多的注重结果，能够为结果实现提供资源的领导与制度因素之间可以相互替代，不存在认知问题；而强化关系的结果变量更多的关注过程，涉及到个体对过程的认知，如可能带来的风险性与行为是否符合伦理，这需要外部信息的一致性来保障。

4.3　社会文化

社会文化可能是影响领导行为与人力资源管理实践交互效应方向的重要因素。一项跨文化比较研究发现，集体主义强的文化背景下，个体以情境为中心，更倾向于进行反事实推断(counterfactual reasoning)，而个人主义的文化背景下，个体以特质为中心，更倾向于进行内在归因(Morris & Peng, 1994)。对于中国情境下的领导行为，个体需要借助更多的情境因素来加以“核实”，当情境(人力资源管理实践)与领导行为表现出一致的情况下，个体对领导行为做出更多的积极评价。相反，在个人主义文化下，个体对领导行为与情境因素在认知上进行了有效区分，作为组织中的两种资源，存在明显的替代效应。上述实证研究中也不难发现，替代效应多为外文文献，而强化效应多为中文文献。鉴于尚没有相同的实证研究在不同文化背景下进行验证，未来有必要基于相同变量与测量方式验证上述逻辑。

基于上述总结和归纳，梳理的 4 种作用类型的研究目的与适用情境，见表 1。

表 1　领导行为与人力资源管理实践的作用类型

效应类型	定义	研究目的	适用情境
因果效应	领导行为通过人力资源管理实践对结果变量产生影响。	探讨领导行为影响的过程机制。	适用于组织层次研究中，多适用于高阶理论。
联合效应	领导行为与人力资源管理实践均作为自变量共同对结果变量产生影响。	探讨组织中的制度因素、领导因素对结果变量影响的相对效应。	适用于人力资源管理实践比领导行为高一个层次研究中，或者两者处于同一层次。
替代效应	一方的存在弱化了另一方对结果变量的影响。	探讨组织中的制度因素、领导因素作用效果的关系。	两者具有功能上的相似性，例如均有利于提高员工的技能、知识等，多适用于领导替代理论。
强化效应	一方的存在强化了另一方对结果变量的影响。	探讨组织中的制度因素、领导因素作用效果的关系。	两者均体现出情感、关系与价值观信息，向员工传递一致的价值观与伦理观念，多适用于社会信息加工理论。

5　研究展望

5.1　细化领导行为与人力资源管理实践的内在关系

领导行为与人力资源管理实践都属于多层次构念，目前探讨两者因果关系的文献多为相同层次。随着跨层次分析技术的普及，未来有必要从多层次细化两者的内在关系，更全面的描述人力资源管理实践的“全貌” (孙健敏等, 2016)。高层次的领导一般拥有更大的权力与影响力，对低层次的人力资源管理实践产生重要影响。社会信息加工理论、社会学习理论为领导行为的涓滴影响提供了理论依据(王震, 许灏颖, 杜晨朵, 2015); 而人力资源管理实践也分不同的层次，Nishi 和 Wright (2007)将人力资源管理实践划分为规划的人力资源管理实践、实施的人力资源管理实践和感知到的人力资源管理实践，分别对应组织、团队与个人层次。规划的人力资源管理实践为实际人力资源管理实践指明了方向，意图实施的人力资源管理实践对员工感知的人力资源管理实践存在正向影响(乔坤, 王晓云, 栾晓琳, 2008)。在领导行为、人力资源管理实践下行传递的过程中，同样会受到另一方的影响(图 1)。例如，领导行为下行传递中，下属在榜样学习中会考虑情境因素，当人力资源管理实践与上级领导行为相匹配时，个体认知更一致，且不用担心这种模仿行为会违反组织制度; 领导行为作为组织信息传递的“过滤器”，同样会调节人力资源管理实践的传递效应，一方面领导会出于各种原因有选择的传递组织人力资源管理政策信息，另一方面通过个体行为示范影响制度的实施。

5.2　明晰理论框架

随着领导学与人力资源管理实践领域的不断发展，各式各样的领导风格、人力资源管理实践类型被提出，这在一定程度上增加了辨析两者到底是“替代”还是“强化”的难度：一是，不同的领导风格与人力资源管理实践类型侧重点不同，会衍生出很多种组合搭配; 二是，很难从单一维度上去划分不同的领导行为或人力资源管理实践类型。未来有必要借助经典的理论，将现有的人力资源管理实践类型与领导行为进行整合。张燕、王辉和樊景立(2008)基于中国情境，借鉴双因素理论将人力资源管理实践分为保健类与激励类，前者包括员工福利、工作环境改善、工作保障、员工薪酬与员工关怀计划，后者包括员工培训与职业发展规划，并验证了不同类型的人力资源管理实践与组织支持的交互效应不同。此外，Bal, Kooij 和 De Jong (2013)将人力资源管理实践分为发展型与适应型两个子束。随着两者交互作用实证研究的涌现，未来可以尝试通过二分变量构建两者的 2×2 矩阵，形成较为一致的指导性框架，如从硬性/软性、变革型/交易型、关系导向/任务导向、保健因素/激励因素、内在动机/外在动机等视角尝试对已有领导行为与人力资源管理实践进行分类。

进一步，以往研究表明，领导行为和人力资源管理实践具有很多种理论取向。除了社会信息加工理论和人力资本理论，很多重要理论没有在领导与人力资源管理对员工结果的影响受到关注，比如社会交换理论等(Xu et al., 2012)。比如领导与下属进行社会交换时可能会替代组织通过人力资源管理与下属进行社会交换的作用，这种替代效应

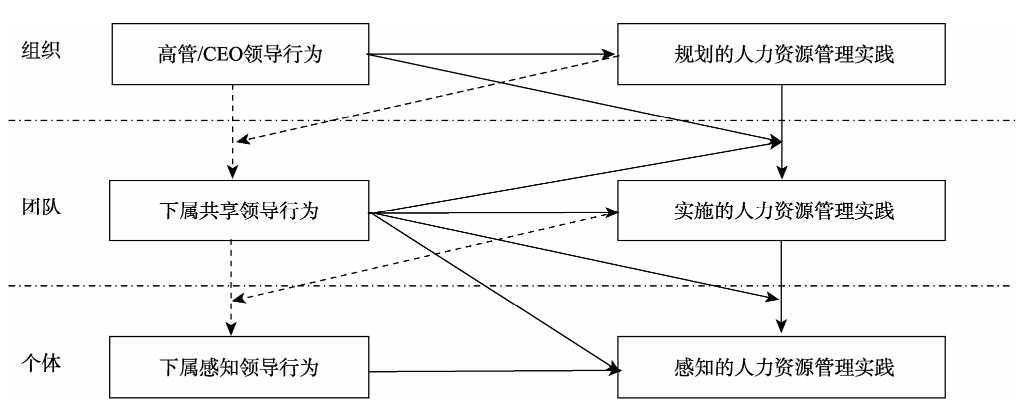


图 1　领导行为与人力资源管理实践多层次因果关系

在领导作为组织代表的角色强时可能会尤为明显。

此外，以往的互动研究更多的着眼于积极的领导行为。替代效应的研究中强调积极的领导行为与人力资源管理实践都能够带来积极的组织氛围(如：服务氛围)。未来的研究可以着眼于消极的领导行为，尤其是当领导行为和人力资源管理实践给员工传递出不同信号的时候，二者的互动对员工工作场所结果的影响。比如，辱虐管理给员工传递出员工的价值和尊严得不到尊重的信号，而承诺型人力资源管理则给员工传递出尊重员工价值与尊严的信号，这两种不同的信号作用怎么样，将是一个有趣的话题。

5.3 探讨两者之间关系类型的边界条件

领导行为与人力资源管理实践是替代还是强化是否受到其他因素的影响有待进一步研究。从社会因素看，权力距离、传统性等是领导有效性、人力资源管理实践有效性的重要权变因素(Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009; Zhong, Wayne, & Liden, 2016)，而高绩效工作系统等人力资源管理实践类型作为“舶来品”与上述文化因素对领导有效性是并行调节还是存在高阶交互有待进一步探讨；从组织因素看，企业发展阶段不同对领导与人力资源管理实践的需求水平与类型不同。孙怀平、杨东涛和王洁心(2007)将企业的发展阶段分为创业阶段、快速发展阶段、成熟阶段以及衰退阶段，并证实了不同发展阶段，领导风格对人力资源管理实践的影响不同，即在前三个阶段，交易型领导的影响显著，而后一阶段影响不显著，变革型领导影响一直显著。未来有必要进一步探讨企业发展阶段对领导行为与人力资源管理实践交互作用的调节效应。组织文化、团队氛围等会影响员工对高绩效工作系统的归因与评价，Chang (2016)发现变革型领导、高绩效工作系统、授权氛围对组织双元上存在三维交互作用，未来有必要在中国情境下对上述结论进行验证。此外，团队类型、任务特征(如任务互依性、任务完整性)、性别都可能影响领导行为与人力资源管理实践的交互效应类型。

5.4 加强本土化领导行为与人力资源管理实践研究

本土化研究越来越受到学者们的关注，如家长式领导(李艳等, 2013)。目前，领导行为与人力资源管理实践的研究大多数还是国外的概念，而中国情境下的领导行为、人力资源管理实践内容与国外存在较大差异，在此情境下进行国内外研究结论的比较存在一定偏差。未来应该：一是，重新定义本土化的领导行为、人力资源管理实践概念，开发本土化的测量工具，如谦卑领导、包容性领导、主动性激发的人力资源管理实践、创新导向人力资源管理实践等；二是，在探讨两者关系时，优先选择本土化构念，提高研究结论对我国组织管理的实践启示意义；三是，尝试从传统文化角度(如阴阳观)对人力资源管理实践、领导行为进行分类，探讨两者的一致性对结果变量的影响；四是，在两者关系作用类型影响因素选择上考虑本土特色因素，如国有企业党委书记的作用。

参考文献

李艳，孙健敏，焦海涛. (2013). 分化与整合–家长式领导研究的走向. *心理科学进展, 21*(7), 1294–1306.

梁建. (2014). 道德领导与员工建言：一个调节–中介模型的构建与检验. *心理学报, 46*(2), 252–264.

刘蕴. (2016). 道德型领导对员工帮助行为的影响机制——基于自我概念的视角. *经济管理, 38*(1), 84–93.

乔坤，王晓云，栾晓琳. (2008). 人力资源管理实践与企业绩效：基于企业和员工双向角度的研究. *经济管理, 30*(6), 43–48.

邱伟年，崔鼎昌，曾楚宏. (2014). 家长式领导、高绩效工作系统与企业绩效. *广东财经大学学报, 29*(3), 46–54.

孙怀平，杨东涛，王洁心. (2007). 基于生命周期的领导风格对人力资源管理实践影响研究. *科学学与科学技术管理, 28*(3), 166–169.

孙健敏，王宏蕾，陆欣欣. (2016). 多层次视角下人力资源管理系统的测量. *中国人力资源开发,* (5), 56–66.

王震，孙健敏，赵一君. (2012). 中国组织情境下的领导有效性：对变革型领导、领导–部属交换和破坏型领导的元分析. *心理科学进展, 20*(2), 174–190.

王震，许灏颖，杜晨朵. (2015). 领导学研究中的下行传递效应：表现、机制与条件. *心理科学进展, 23*(6), 1079–1094.

王震，张雨奇，尹奎. (2017). 直线经理的人力资源管理认知、职责与效能：研究回顾与展望. *中国人力资源开发,* (3), 38−48.

于海波，郑晓明. (2012). 家长式领导推动组织学习的中介机制研究. *经济管理, 34*(10), 107–115.

张徽燕，李端凤，姚秦. (2012). 中国情境下高绩效工作系统与企业绩效关系的元分析. *南开管理评论, 15*(3), 139–149.

张燕，王辉，樊景立. (2008). 组织支持对人力资源措施和员工绩效的影响. *管理科学学报, 11*(2), 120–131.

张勇, 龙立荣, 贺伟. (2014). 绩效薪酬对员工突破性创造力和渐进性创造力的影响. *心理学报, 46*(12), 1880–1896.

赵曙明, 孙秀丽. (2016). 中小企业 CEO 变革型领导行为、战略人力资源管理与企业绩效–HRM 能力的调节作用. *南开管理评论, 19*(5), 66–76.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(2), 330–351.

Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies, 50*(4), 545–572.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207–218.

Bhal, K. T., & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader-member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of Business Ethics, 103*(3), 485–496.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203–221.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 97*(2), 117–134.

Ceri-Booms, M., Curşeu, P. L., & Oerlemans, L. A. G. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review, 27*(1), 178–192.

Chang, Y. Y. (2015). Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review, 21*(4), 517–533.

Chang, Y. Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management, 29*(3), 424–444.

Chuang, C. H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management, 42*(2), 524–554.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal, 49*(3), 544–560.

Ding, X. Q., Tian, K., Yang, C. S., & Gong, S. F. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies, 6*(2), 257–270.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal, 52*(4), 765–778.

Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior, 38*, 558–591.

Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management, 33*(3), 447–462.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. Y. (in press). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206316665461.

Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. F. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 237–267.

Hong, Y., Liao, H., Raub, S., & Han, J. H. (2016). What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *The Journal of Applied Psychology, 101*(5), 687–701.

Jiang, K. F., Chuang, C. H., & Chiao, Y. C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1089–1106.

Jiang, K. F., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review, 22*(2), 73–85.

Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology, 11*(1), 60–68.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency.

Journal of Applied Psychology, 88(2), 246–255.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management, 39*(2), 366–391.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*(3), 375–403.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 744–764.

Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (in press). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, doi: 10.1002/job.2220.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1187–1212.

Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013). Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management, 2*(1), 9–19.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal, 55*(1), 151–171.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management, 36*(1), 5–39.

Morris, M. W., & Peng, K. P. (1994). Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events. *Journal of Personality & Social Psychology, 67*(6), 949–971.

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). *Variability within organizations: Implications for strategic human resource management* (CAHRS Working Paper #07–02). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. htp://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/467.

Park, H. S., Hoobler, J. M., Wu, J. F., Hu, J., & Wilson, M. (2015). Abusive supervision, justice, power distance, and employee deviance: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings, 2015*(1), 12462.

Pereira, C. M. M., & Gomes, J. F. S. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: Impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(20), 4301–4318.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 259–278.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259–298.

Stock, R. M., & Zacharias, N. A. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(6), 870–888.

Stock, R. M., Totzauer, F., & Zacharias, N. A. (2014). A closer look at cross-functional R&D cooperation for innovativeness: Innovation-oriented leadership and human resource practices as driving forces. *Journal of Product Innovation Management, 31*(5), 924–938.

Tzabbar, D., Tzafrir, S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review, 27*(1), 134–148.

Vasilaki, A., Tarba, S., Ahammad, M. F., & Glaister, A. J. (2016). The moderating role of transformational leadership on HR practices in M&A integration. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(20), 2488–2504.

Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration, 34*(2), 174–195.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 48*(3), 420–432.

Wang, Z., & Xu, H. Y. (2017). How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: A test of mediating and moderating processes. *Employee Relations, 39*(4), 523–540.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal, 21*(2), 93–104.

Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of

LMX. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 531–543.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.

Zhong, L. F., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior, 37*(6), 823–844.

Zhu, W. C., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly, 16*(1), 39–52.

Relationship between leadership behaviors and HRM practices: Causal, joint, substitute or strengthen effect?

YIN Kui[1]; CHEN Leni[2]; WANG Zhen[3]; PENG Jian[4]; XU Haoying[5]

([1] *Donlinks School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing* 100083, *China*)

([2] *School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

([3] *Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing* 100081, *China*)

([4] *School of Business Administration, Guangzhou University, Guangzhou* 510006, *China*)

([5] *Business School, University of Illinois at Chicago, Chicago* 60601, *USA*)

Abstract: Leadership behavior and HRM practices are two hot topics in the fields of organizational behavior and HRM. Previous studies usually focus on their effects separately, while recent studies show a trend to examine their effects spontaneously. With a systematic review of the latest empirical studies, we came out four types of relationship between leadership behavior and HRM practices as causal effect, joint effect, substitute and enhancing effect. Moreover, we also discussed the variable levels, outcomes attributes and social cultures in affecting the impact of the above four kinds of relationship. Finally, it figured out future directions as to further explore the relationship between a specific leadership behavior and a specific HRM practice; to construct an integrative framework; and to identify the boundary conditions in influencing their relationship.

Key words: leadership behavior; HRM practices; substitute effect; strengthen effect